

0- 792414



На правах рукописи

**ЕГОРУШКОВ Александр Николаевич**

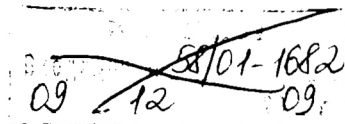
**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СУБЪЕКТА КРУПНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (предпринимательство)

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2009



Диссертация выполнена на кафедре прикладных технологий управления  
Московской финансово-промышленной академии.

Научный руководитель

доктор экономических наук  
Бандурин Александр Владимирович

Официальные оппоненты

доктор экономических наук, профессор  
Лебедев Александр Николаевич

кандидат экономических наук  
Ананьин Максим Олегович

Ведущая организация

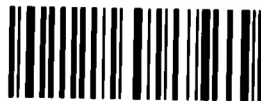
Российская академия предпринимательства

Защита диссертации состоится «28» декабря 2009 года в 14-00 часов на заседании  
Диссертационного совета Д 521.042.01 в Московской финансово-промышленной  
академии по адресу: 125190 Москва, Ленинградский пр., д. 80, кор. Г.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московской финансово-  
промышленной академии. С авторефератом диссертации дополнительно – на сайте  
МФПА <http://diss.mfpa.ru>

Автореферат разослан «28» ноября 2009 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712607

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Улитина'.

Улитина Е.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ

**Актуальность темы.** Проблема использования автоматизированной системы бюджетирования и разработанного перечня показателей для управления развитием субъектов крупного предпринимательства актуальна в настоящее время по следующим причинам.

Во-первых, бюджетирование в системе стратегического планирования играет важную роль по преобразованию стратегии развития субъекта предпринимательства в конкретные планы и цели его подразделений на нижних уровнях управления, то есть бюджетирование представляет собой переходный элемент от стратегии к набору конкретных действий. При использовании автоматизированной системы бюджетирования менеджеры среднего и высшего звена начинают понимать, как стоящие перед ним локальные цели согласуются с генеральной стратегией субъекта предпринимательства в целом. Одним из результатов, к которому стремятся все предприниматели - сделать так, чтобы весь бизнес развивался как единое целое, чтобы стратегические цели не терялись на фоне ежедневных рутинных операций.

Во-вторых, управлять развитием субъекта предпринимательства как единым целым невозможно, не имея специализированных систем, позволяющих охватить все бизнес-процессы субъекта крупного предпринимательства. По завершению процесса внедрения системы бюджетирования у предпринимателя появляется возможность управлять развитием субъекта крупного предпринимательства, так как такого рода системы позволяют отслеживать на ежедневной основе изменения, происходящие внутри субъекта предпринимательства. Таким образом, система бюджетирования становится своего рода "скелетом" бизнеса предпринимателя, обеспечивая надежность и стабильность развития, уменьшается зависимость от такого фактора, как текучесть кадров, зависимость от ключевого сотрудника.

В-третьих, каждый руководитель или топ-менеджер понимает, что для эффективного управления развитием субъекта крупного предпринимательства, оперативного реагирования на изменения в отрасли, нужно обладать достаточным количеством своевременно поступающей информации. Информация должна быть структурирована таким образом, чтобы помогать руководству субъекта крупного предпринимательства в достижении поставленных стратегических целей.

Таким образом, проблемы, с которыми ежедневно сталкиваются все руководители субъектов крупного предпринимательства, послужили импульсом к исследованию существующих систем планирования, анализа и управления, к поиску

путей решения задач повышения актуальности и полноты управленческой информации, что в конечном итоге должно привести к эффективному управлению и возможности быстро реагировать на изменения. В связи с этим тема исследования актуальна и практически значима.

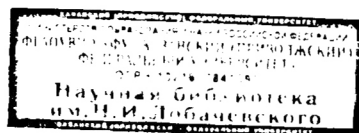
**Степень разработанности проблемы.** На сегодняшний день вопросы бюджетирования и построения эффективной системы управления проработаны разными учеными и специалистами-практиками. К основным отечественным специалистам относятся: К.В. Щиборщ, В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов, А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров, М.И. Баканов, И.Т. Балабанов, В.В. Бочаров, В.В. Ковалев, В.Е. Леонтьев, Э.А. Макарьян, Г.П. Герасименко, В.Д. Новодворский, Л.Н. Павлова, Г.Б. Поляк, В.М. Родионова, Р.С. Сайфулин, Е.С. Стоянова, А.Д. Шеремет. В работах указанных авторов бюджетирование рассматривается с позиций теоретического осмысления. При этом конкретные технологические рекомендации практически отсутствуют, либо не имеют привязки к конкретным сферам хозяйствования.

На сегодняшний день значительно увеличилось количество исследований и аналитических отчетов по вопросам бюджетирования, но среди исследователей-практиков в основном преобладают специалисты, которые больше уделяют внимание технической стороне вопроса и проблемам, связанным с автоматизацией процесса бюджетирования.

В своих трудах зарубежные ученые-практики, к которым относятся А. Алпчёрч, Р. Брейли, К. Друри, Д. Хан, Дж. Хоуп, в основном рассматривали различные элементы процесса бюджетирования компании в рамках риск-менеджмента и финансового менеджмента, но комплексного исследования всего процесса бюджетирования не проводили.

Таким образом, в настоящий момент существуют немногочисленные подходы разных ученых-практиков, описывающие теоретические и практические аспекты применимости бюджетирования в качестве автоматизированной системы для различных субъектов крупного предпринимательства, но не разработаны этапы перехода от стратегии к набору конкретных действий. Это и определило общую цель исследования и его задачи.

**Цель диссертационной работы** состоит в решении научной задачи по разработке сбалансированной системы бюджетирования, основанной на группах взаимосвязанных показателей, используемой для управления развитием субъекта





крупного предпринимательства. Для достижения поставленной цели сформулированы и решены следующие задачи:

1. Определить подходы к бюджетированию как к управленческой технологии и их особенности;
2. Установить взаимосвязь стратегических целей и оперативных задач в системе управления развитием субъектов крупного предпринимательства;
3. Разработать критерии сравнения автоматизированных систем бюджетирования и выбрать класс систем, который наиболее точно подходит к решению задач бюджетного управления для субъекта крупного предпринимательства;
4. Разработать систему взаимосвязанных показателей для управления развитием субъекта крупного предпринимательства;
5. Выявить основные эффекты, получаемые субъектом крупного предпринимательства в результате автоматизации бюджетирования.

**Объектом исследования** является процесс управления развитием субъекта крупного предпринимательства.

**Предметом исследования** является механизм управления развитием субъекта крупного предпринимательства, базирующийся на использовании автоматизированной системы бюджетирования.

**Теоретической основой** исследования явились работы российских и зарубежных специалистов-практиков и исследователей в области бюджетного управления и построения автоматизированных систем бюджетирования, материалы периодических изданий, а также исследования крупнейших консалтинговых компаний. В ходе теоретических обоснований и анализа учитывалась возможность применения полученных результатов на практике, в деятельности субъектов крупного предпринимательства. В процессе работы использовались такие методы научного познания как сравнительный анализ, элементы системного подхода, группировки, пошаговая оптимизация.

**Информационную базу** исследования составили специализированные периодические издания и открытые официальные информационные источники глобальной сети Интернет.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в разработке полнофункциональной системы бюджетирования, основанной на управленческой концепции бюджета, включающей группы сбалансированных показателей,

позволяющей повысить прозрачность причинно-следственных связей в процессе управления развитием субъекта крупного предпринимательства.

**Наиболее существенные результаты**, полученные лично соискателем, содержащие элементы научной новизны и выносимые на защиту:

1. Выявлены особенности подходов, наиболее часто используемые для создания систем бюджетирования крупного субъекта предпринимательства в настоящее время:

- плановый, основу которого составляет планирование производственных показателей предприятия таких как, выпуск продукции, количество отработанных часов. Его особенности: слабый учет ситуации на рынке, наличие производственных ограничений, нормирование потребления.

- переходный, основу которого составляет управление денежной наличностью. Его особенности: основную массу времени управленцев занимают расчеты с покупателями и поставщиками, не отслеживается оценка общей ситуации на рынке и динамики спроса, не происходит учет стратегических ориентиров развития субъектов предпринимательства и оценка приоритетов инвестирования.

- управленческий, который рассматривает бюджетирование как управленческую концепцию. Его особенности: трактовка бюджетирования как количественного планирования долгосрочных целей предприятия, бюджетирование как декомпозиции и продолжение стратегии предприятия. Данный подход является наиболее актуальным на сегодняшний день.

На основании анализа особенностей указанных подходов, сделан вывод о том, что для управления развитием субъекта крупного предпринимательства наиболее адекватным является управленческий подход создания системы бюджетирования.

2. Доказано, что система бюджетирования является мезоуровнем системы управления развитием субъекта крупного предпринимательства, так как:

- во-первых, является связующим звеном между стратегией в виде целей и тактикой в виде задач;

- во-вторых, является ресурсным скелетом дерева целей и позволяет преобразовать стратегическую цель в систему бюджетов;

- в-третьих, многообразие бюджетов, составляющих систему бюджетирования, представляет собой многокомпонентную схему распределения ответственности за выполнение поставленных задач и достижение стратегических целей.

3. Разработана система критериев для комплексного сравнения систем бюджетирования, используемых субъектами крупного предпринимательства в процессе управления развитием, причем все критерии разделены на группы:

- качественные критерии;
- критерии оценки технических требований;
- критерии оценки функциональных возможностей системы;
- критерий оценки стоимостных параметров

В результате сравнения обоснованна целесообразность применения субъектами крупного предпринимательства автоматизированной системы бюджетирования на базе BPM (Business Performance Management). Система BPM превосходит другие системы по качественным критериям и критерию оценки функциональных возможностей, по критерию технических требований система BPM уступает ERP системам, а по стоимостным параметрам – MRP. Однако консолидированная оценка свидетельствует о наибольшей эффективности именно BPM системы.

4. Разработана система сбалансированных показателей, включаемых в автоматизированную систему бюджетирования, для обеспечения измеримости достижения стратегических целей в процессе управления развитием субъекта крупного предпринимательства. Система сбалансированных показателей разбита на следующие группы:

- предпринимательская составляющая;
- развитие внутренних бизнес-процессов;
- рыночная составляющая;
- персонал.

Для принятия решений разного уровня важности в каждой группе выделяются ключевые показатели, которые показывают как изменение одного из показателей, в любой из четырех групп, окажет влияние на другие показатели и отразится в целом на результатах работы субъекта крупного предпринимательства.

5. Выявлены основные эффекты, получаемые субъектом крупного предпринимательства в результате автоматизации бюджетирования:

- появление дополнительной информации в анализе работы субъекта крупного предпринимательства. Опыт внедрения не показал существенного экономического эффекта, наоборот появление дополнительных аналитик привело к тому, что понадобилось привлечение большего числа сотрудников на поддержание расчетов по новым аналитикам и описанию методологии расчета и учета новых элементов системы;

- унификация расчетов и повышение прозрачности информации. Данный эффект более ощутим так как проявился в создании единого подхода в расчетах каждого бизнес-процесса внутри субъекта крупного предпринимательства;

- повышение управляемости процессами и ресурсами. Это самый значительный прямой эффект который проявился в непосредственном сокращении времени, затрачиваемого сотрудниками на сбор, обработку и передачу информации.

Полученные научные результаты исследования соответствуют п. 10.7 «Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности» и п. 10.14 «Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности» паспорта научных работников по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство).

**Теоретическая значимость** исследования заключается в том, что выполненное автором комплексное исследование развивает новое направление в бюджетирование – комплексный анализ стратегических целей субъекта крупного предпринимательства и формирование взаимосвязей между ними, реализованные в специализированных системах бюджетирования. Выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, направлены на систематизацию методов работы и процесса управления субъекта крупного предпринимательства.

**Практическая значимость** исследования состоит в возможности применения разработанной системы сбалансированных показателей для реального управления развитием крупных субъектов предпринимательства.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Отдельные результаты диссертационного исследования, используются в проектах по внедрению автоматизированной системы бюджетирования Oracle Hyperion компанией ЛАНИТ.

Основные положения и результаты были представлены на ежегодной научной сессии «Роль бизнеса в трансформации российского общества» (13-17 апреля 2009 г., Москва, Московская финансово-промышленная академия).

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений, содержит 6 таблиц и 8 рисунков. По теме диссертации опубликовано четыре печатных работы общим объемом 3,10 печатных листа, в том числе одна публикация в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И КОНЦЕПЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ**

- 1.1. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ КОНЦЕПЦИЙ И ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
- 1.2. ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, ПРОЦЕДУРЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ
- 1.3. СУЩЕСТВУЮЩИЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: ИХ  
ПРИМЕНИМОСТЬ К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЛЯ СУБЪЕКТА КРУПНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

- 2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ СУБЪЕКТА КРУПНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
- 2.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ БЮДЖЕТОВ И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВНУТРИ  
СУБЪЕКТА КРУПНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
- 2.3. МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### **ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СУБЪЕКТА КРУПНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

- 3.1. АНАЛИЗ РЫНКА СОКОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2006-2009 ГОДАХ
- 3.2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО  
УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ СУБЪЕКТА КРУПНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
- 3.3. ЭФФЕКТЫ, ПОЛУЧАЕМЫЕ СУБЪЕКТОМ КРУПНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕЗУЛЬТАТЕ АВТОМАТИЗАЦИИ  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В результате решения поставленных задач, в рамках исследования, соискателем получены научные результаты содержащие новизну. Для удобства представления, каждый научный результат рассмотрен в соответствии с решаемыми задачами. В ходе решения **первой задачи** выявлены особенности подходов, наиболее часто используемые для создания систем бюджетирования крупного субъекта предпринимательства в настоящее время:

- **плановый**, основу подхода составляет планирование производственных показателей предприятия таких как, выпуск продукции, количество отработанных часов. Его особенности: слабый учет ситуации на рынке, наличие производственных ограничений, нормирование потребления.

- **переходный**, основу которого составляет управление денежной наличностью. Его особенности: основную массу времени управленцев занимают расчеты с покупателями и поставщиками, не отслеживается оценка общей ситуации на рынке и динамики спроса, не происходит учет стратегических ориентиров развития субъектов предпринимательства и оценка приоритетов инвестирования.

Когда переходные процессы в экономике набрали силу это не замедлило отразиться в подходе к бюджетированию и планированию деятельности субъектов предпринимательства. Основной чертой этого подхода является негативная оценка относительно использования возможностей бухгалтерских данных в бюджетировании, больше внимания уделяется краткосрочным аспектам планирования, в которых долгосрочные цели и стратегии субъектов предпринимательства уходят на второй план.

- **управленческий**, который рассматривает бюджетирование как управленческую концепцию. Его особенности: трактовка бюджетирования как количественного планирования долгосрочных целей предприятия, бюджетирование как декомпозиции и продолжение стратегии предприятия. Данный подход является наиболее актуальным на сегодняшний день.

Управленческий подход еще не оформлен в виде монографий и фундаментальных научных исследований, он существует еще только в виде статей и публикаций, тем не менее, именно этот подход является современным взглядом на проблемы бюджетирования.

На основании анализа особенностей указанных подходов, сделан вывод о том, что для управления развитием субъекта крупного предпринимательства наиболее адекватным является управленческий подход создания системы бюджетирования.

В ходе решения второй задачи доказано, что система бюджетирования является мезоуровнем системы управления развитием субъекта крупного предпринимательства. Применяемые субъектами предпринимательства системы планирования и управления имеют иерархический характер. Такие системы включают различные виды планов, которые отличаются друг от друга по горизонту планирования и, как следствие, по степени детализации. Автором была взята следующая структура планов и уровней планирования: бюджетирование, планирование материалов и мощностей, оперативное и стратегическое планирование.

В процессе перехода от стратегического планирования к оперативному управлению изменяются цели, меняется вариация плановых интервалов - от уровня нескольких лет до конкретных дней, повышается степень детализации: от обобщенных показателей до конкретных показателей и норм по подразделениям предприятия. Автором отобраны параметры, по которым уровни планирования отличаются друг от друга: цель, временные границы планирования, степень глубины планирования, пересмотр/корректировка плана. Структура планов и уровней планирования, а также параметры, по которым уровни планирования отличаются друг от друга, представлены в виде сводной таблицы (Таблица 1).

Таблица 1 – Место бюджетирования в системе управления субъектом крупного предпринимательства

Уровни планирования Параметры планов	Стратегическое планирование	Бюджетирование	Планирование материалов и ресурсов	Оперативное планирование
Цель	Реализация стратегии в долгосрочном периоде	Обеспечение реализации стратегии в средне- и краткосрочном периоде	Обеспечение потребности в материалах и ресурсах	Обеспечение ежедневной деятельности
Временные границы планирования	5-15 лет	0,5-5 лет	1-6 месяцев	Менее 1 месяца
Степень глубины планирования	Набор ключевых показателей по годам	Бюджеты по укрупненным статьям, группам продукции ежемесячно	Попартиционное / поштучное планирование до недели, дней	Детализованное планирование до часов
Пересмотр/корректировка плана	Раз в 2-3 года	Раз в полгода – год (ежемесячно при скользящем бюджете)	Раз в 1-2 недели	Ежедневно

Из проведенного сравнительного анализа доказано, что система бюджетирования является мезоуровнем системы управления развитием субъекта крупного предпринимательства так как:

- во-первых, является связующим звеном между стратегией в виде целей и тактикой в виде задач;
- во-вторых, является ресурсным скелетом дерева целей и позволяет преобразовать стратегическую цель в систему бюджетов, то есть представляет собой преобразование стратегии развития субъекта предпринимательства в конкретные планы и цели его подразделений на нижних уровнях управления;
- в-третьих, многообразие бюджетов, составляющих систему бюджетирования, представляет собой многокомпонентную схему распределения ответственности за выполнение поставленных задач и достижение стратегических целей.

Бюджетирование обеспечивает синхронизацию стратегических целей и оперативных задач субъекта предпринимательства, а также их соответствие имеющимся ресурсам. Осуществляется согласование различных функций субъекта крупного предпринимательства, таких как маркетинг, продажа, производство, снабжение, финансы. В результате получается эффективное управление всеми ресурсами и нацеленность этого управления на стратегические цели субъекта крупного предпринимательства.

В ходе решения третьей задачи обоснованна целесообразность применения субъектами крупного предпринимательства автоматизированной системы бюджетирования на базе BPM (Business Performance Management). Для обоснования использована разработанная система критериев. Критерии разработаны исходя из задач, которые ставятся перед автоматизированными системами, и требований к готовности самого заказчика к внедрению автоматизированных систем. В каждой группе критериев определены основные элементы, которые характеризуют тот или иной критерий и позволяют наиболее точно сопоставить имеющиеся системы между собой. Все критерии разделены на следующие группы:

- Качественные критерии:
  - \* Ядро системы – ключевой модуль, на основе которого решаются задачи бюджетирования и планирования;
  - \* Надежность – уровень безотказной работы системы, отсутствие сбоев;



- \* Распространенность – широта использования системы для решения задач бюджетирования;
  - Критерии оценки технических требований:
    - \* Длительность внедрения;
    - \* Зависимость от разработчика – уровень зависимости организации от разработчика системы, необходимость постоянной поддержки;
    - \* Размер организации, где может применяться система;
  - Критерии оценки функциональных возможностей системы:
    - \* Связь с ИТ-инфраструктурой предприятия – уровень интеграции системы в корпоративную информационную систему организации;
    - \* Спецификация под задачи бюджетирования – приемлемость системы под решение специализированных организационных и методологических задач бюджетирования;
  - Критерий оценки стоимостных параметров:
    - \* Затраты на внедрение, включающие в себя стоимость покупки лицензий и настройки ПО.
- Для сравнительного анализа были взяты следующие системы:
- Material Requirements Planning (далее MRP) - система использует данные основного производственного плана, за основу которого берется ожидаемый спрос на готовую продукцию;
  - Manufacturing Resource Planning II (далее MRP II) - включает не только планирование материалов, но и основные бизнес-процессы субъекта крупного предпринимательства, от которых зависит поступление или расход материалов: планирования производственных мощностей, снабжением, продажами и производством;
  - Enterprise Resource Planning (далее ERP) - включает в себя планирование ресурсов, а также существует модуль по реальному управлению финансами субъекта крупного предпринимательства;
  - Электронные таблицы (в частности Microsoft Excel) - имеют большое распространение на ранних стадиях развития бюджетирования в компании, так как просты в использовании и все сотрудники имеют опыт работы с такими таблицами;
  - Заказные разработки - это самописные программные обеспечения, которые разрабатываются силами специалистов субъекта крупного предпринимательства с

учетом особенностей и конкретных задач, которые характеризуют процесс бюджетирования субъекта крупного предпринимательства;

- Специализированные системы бюджетирования, (Business Performance Management (далее BPM) к которым относятся SAP, Oracle Hyperion) - спроектированы для автоматизации процесса бюджетирования, прогнозирования и план-факт анализа, позволяющие обеспечить единый подход к процессу подготовки и согласования планов для субъекта крупного предпринимательства.

Обзор средств для автоматизации процесса бюджетирования для субъектов крупного предпринимательства можно резюмировать в виде сводной таблицы (Таблица 2).

Проведя сравнительный анализ всех систем по разработанным критериям было доказано, что для автоматизации процесса бюджетирования субъекта крупного предпринимательства наиболее эффективно будет использовать BPM системы, которые больше всего отвечают потребностям и задачам субъектов крупного предпринимательства.

По критерию технических требований система BPM уступает ERP системам. ERP-система используется чаще в качестве базовой платформы, вокруг которой строится вся корпоративная информационная система субъекта крупного предпринимательства. Существуют задачи управления выходящие за рамки ERP систем. К таким задачам относятся: среднесрочное и долгосрочное планирование, стратегическое управление, и задачи аналитического характера. Такие задачи нужно решать при помощи BPM систем сочетающих процесс бюджетирования с корпоративной аналитической, что предоставляет руководителю качественно новые возможности.

BPM системы позволяют решать задачи стратегического управления и соединить все уровни управления: руководство, которое занимается разработкой стратегии, менеджеров среднего звена, контролирующих функциональные процессы реализации стратегии и исполнителей на операционном уровне. Стремление совместить масштабы бизнеса субъекта крупного предпринимательства с динамичностью и управляемостью, которые присущи амбициозным субъектам малого предпринимательства — это основа таких систем.

Таблица 2 – Сравнительный анализ средств автоматизации бюджетирования

Основные критерии	MRP и MRPII	ERP	Электронные таблицы	Заказные разработки	Специализированные приложения, BPM
Ядро системы	Производственный модуль;	Производственный, логистический, учетный модули	Свои модули таблицами	Любая	Специализированные под задачи бюджетирования модули алгоритмов – бюджетная модель.
Надежность	Высокая	Высокая при правильной настройке	Низкая	Низкая	Средняя
Распространенность	Средняя	Получает широкое распространение	Высокая	Низкая	Средняя
Затраты на внедрение	Высокие 50-200 тыс. долл.	200-2000 тыс. долл.	0,2-2 тыс. долл.	Высокие	3 - 300 тыс. долл.
Длительность внедрения	2-12 месяцев	1-5 лет	1-3 месяца	От 2 месяцев до нескольких лет. Сложно прогнозировать.	1 месяц - 2 года
Зависимость от разработчика	Средняя	Высокая	Низкая	Крайне высокая	Средняя
Оптимальный размер организации, где может применяться система	Крупный и средний	Крупный	Мелкий	Любой	Крупный и средний
Связь с инфраструктурой ИТ предприятия	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя или низкая	Средняя или низкая
Спецификация под задачи бюджетирования	Низкая	Ограниченная	Низкая	Высокая	Высокая
Недостатки	Не учитывает ограничения по загрузке, слабое использование прогнозных данных.	Высокая стоимость и длительность проекта, полное наличие функционала для бюджетирования.	Отсутствие специализированных функций для бюджетирования.	Значительные затраты времени и ресурсов на разработку; Высокий риск нерентабельности; Высокая зависимость от разработчика.	Много возможностей для решения разных задач.

Следовательно, система BPM превосходит другие системы по качественным критериям и критерию оценки функциональных возможностей, по критерию технических требований система BPM уступает ERP системам, а по стоимостным параметрам – MRP. Однако консолидированная оценка свидетельствует о наибольшей эффективности именно BPM системы. В работе показано, что дополнительным способом повышения эффективности использования системы бюджетирования является адаптивная программа ее внедрения, учитывающая масштабы деятельности субъектов крупного предпринимательства. К основным особенностям данной программы в диссертации отнесены следующие:

во-первых, большое внимание необходимо уделять этапу предпроектного обследования субъекта крупного предпринимательства. Проблема недооценки командой проекта реальных объемов работ на этом этапе приводит к значительному увеличению сроков проектных работ для компании-исполнителя, а также к увеличению стоимости проекта для компании-заказчика. Объем работ становится понятен в ходе детального обследования. Во многом данная проблема может быть решена с привлечением специалистов компании-заказчика к этапу предпроектного обследования.

во-вторых, нужно совместно с заказчиком проработать методологические вопросы, так как это является важным элементом успешного внедрения системы. Необходимо описать бизнес-процессы как есть и как должно быть. Следует четко представлять уровень развития методологической базы субъекта крупного предпринимательства и возможности адекватного восприятия нововведений. Нужно понимать, что преобразования в работе субъекта крупного предпринимательства, в связи с внедрением новой системы и пересмотром методологической базы, будут проходить с неприятием у сотрудников нововведений, поэтому следует соотносить уровень заказчика и сложность предлагаемых решений.

в-третьих, обратить внимание на достаточное количество вовлеченных ресурсов и специалистов со стороны заказчика проекта. Роль заказчика в настройке системы крайне важна. Необходимо обучать специалистов компании-заказчика работе с программным продуктом непосредственно при внедрении, подключая их к реализации тех или иных блоков задач. Так как участие специалистов, которые будут работать в системе, является залогом работоспособности системы внутри субъекта крупного предпринимательства, осознание технологий настройки и поддержки системы происходит только при совместной работе специалистов компании-заказчика и компании-исполнителя. Чем раньше специалисты заказчика приступят к самостоятельному выполнению поставленных задач, тем быстрее произойдет понимание программного продукта и методов работы с ним.

в-четвертых, нужно детально проанализировать структуру основных аналитических направлений и как можно раньше достичь единого мнения по их количеству и составу.

в-пятых, нужно четко оговорить сроки и процедуры согласования документов. В Уставе проекта изначально указывались сроки и процедуры согласования документов, однако как компания-исполнитель, так и компания-заказчик не

выдерживали утвержденный порядок согласования. По этой причине можно потерять достаточно большое количество времени на формальные этапы согласования и утверждения проектной документации и работы по сдаче проекта. Учет приведенных рекомендаций позволяет субъекту крупного предпринимательства внедрить систему в заданные сроки, а разработчику – определить набор параметров для учета особенностей и удовлетворения требований.

В рамках четвертой задачи разработана система сбалансированных показателей, включаемых в автоматизированную систему бюджетирования, для обеспечения измеримости достижения стратегических целей в процессе управления развитием субъекта крупного предпринимательства. Система сбалансированных показателей разбита на следующие группы:

- предпринимательская составляющая;
- развитие внутренних бизнес-процессов;
- рыночная составляющая;
- персонал.

Для принятия решений разного уровня важности в каждой группе выделяются ключевые показатели, которые показывают как изменение одного из показателей, в любой из четырех групп, окажет влияние на другие показатели и отразится в целом на результатах работы субъекта крупного предпринимательства.

Субъект предпринимательства будет успешно развиваться при наличии особых факторов и условий, обеспечивающих формирование предпринимательской среды, которая будет создавать условия для роста предпринимательской активности. Под такой средой понимается интегрированная совокупность различных факторов, позволяющих предпринимателю добиваться поставленных целей. Она в свою очередь разделена на внешнюю, не зависящую от предпринимателя, и внутреннюю, формируемую непосредственно самим предпринимателем.

К внутренней среде относится: размер и оптимизация управления собственным капиталом, рентабельность инвестиционного капитала, повышение прибыльности продаж. Такие факторы, как подбор и управление персоналом, мотивация персонала и предпринимателя, повышение квалификации также относятся к внутренней сфере и выделены в отдельную группу, на которую также оказывает влияние специфика предпринимательства. Мотивация самого предпринимателя заключается в потребности освоения новых задач стоящих перед ним, он ориентируется на решение вновь

появляющихся проблем и на реализацию новых идей с высокой степенью риска. Предприниматель будет увереннее управлять текущей деятельностью, если будет знать насколько ликвиден его бизнес.

Таким образом, особое значение для управления развитием субъекта крупного предпринимательства имеет разработка системы сбалансированных показателей, включаемых в автоматизированную систему бюджетирования, для обеспечения измеримости достижения стратегических целей в процессе управления развитием субъекта крупного предпринимательства. Система сбалансированных показателей представлена на рисунке (*Рисунок 1*), где наглядно видно, как изменение любого показателя отразится на всей системе сбалансированных показателей в целом. Такая взаимосвязь показателей позволяет наглядно видеть как те или иные решения, принимаемые руководством, отразятся на всем бизнесе, что позволит в дальнейшей лучше управлять изменениями и развитием субъекта предпринимательства. Разработанная система сбалансированных показателей может быть успешно применена в других субъектах крупного предпринимательства и перспективы его использования на других проектах оцениваются автором достаточно высоко.

В ходе решения пятой задачи выявлены основные эффекты, получаемые субъектом крупного предпринимательства в результате автоматизации бюджетирования:

- появление дополнительной информации в анализе работы субъекта крупного предпринимательства. Опыт внедрения не показал существенного экономического эффекта, наоборот появление дополнительных аналитик привело к тому, что понадобилось привлечение большего числа сотрудников на поддержание расчетов по новым аналитикам и описанию методологии расчета и учета новых элементов системы;
- унификация расчетов и повышение прозрачности информации. Данный эффект более ощутим так как проявляется в создании единого подхода в расчетах каждого бизнес-процесса внутри субъекта крупного предпринимательства. Это возможно достичь путем создания единых алгоритмов расчета для каждого самостоятельного центра учета внутри субъекта крупного предпринимательства, справочников централизованного ведения и хранилища данных.

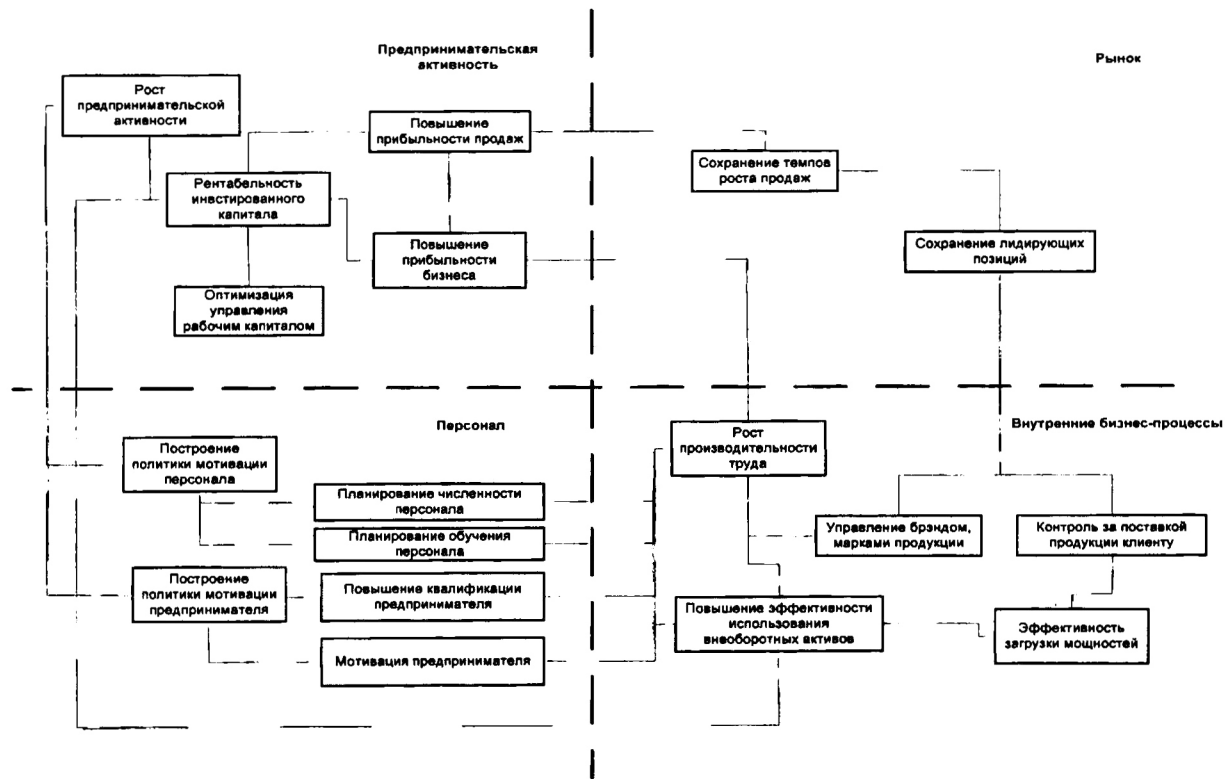


Рисунок 1 – Система сбалансированных показателей, обеспечивающих измеримость достижения стратегических целей в процессе управления развитием субъекта крупного предпринимательства

- повышение управляемости процессами и ресурсами. Это самый значительный прямой эффект который проявился в непосредственном сокращении времени, затрачиваемого сотрудниками на сбор, обработку и передачу информации, что привело к снижению риска из-за своевременного доступа к информации и как следствие к сокращению времени на согласование управленческой информации с 4 месяцев до 1 недели. Что в конечном итоге позволяет оперативно принимать решения по управлению и развитию субъекта крупного предпринимательства.

Наличие единой методологии, поддерживаемой в единой системе, обеспечивает единство подхода к пониманию одних и тех же показателей управленческой отчетности, что в конечном итоге приведет к повышению качества, прозрачности и достоверности получаемой информации. Также увеличивается число вовлеченных пользователей в процесс бюджетирования, что сделает прозрачной загрузку персонала и ресурсов субъектов крупного предпринимательства.

## **ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Егорушков А.Н. Эффективность от внедрения программных продуктов // Экономические науки. – 2008. – № 9. – 0,70 п.л.

В других изданиях:

2. Егорушков А.Н. Бюджетирование, как технология управления. Теоретические основы и концепции // Прикладная информатика. – 2007. – № 2(8). – 1,00 п.л.
3. Егорушков А.Н. Методология системы автоматизации бизнеса. // Актуальные экономико-правовые проблемы современной экономики России: сборник научных трудов. Выпуск 4. – М.: ИНИОН-РАН, 2008. – 1,00 п.л.
4. Егорушков А.Н. Реализация стратегии компаний в BPM - системе // Сборник научных докладов международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2009». Часть 2. – М.: МФПА, 2009. – 0,40 п.л.



Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

---

Подписано в печать 27.11.2009 г. Формат 60х90, 1/16.  
Объем 1.0 п.л. Тираж 100 экз. Заказ № 228

---

Отпечатано в ООО «Реглет»  
127015, г. Москва, ул. проспект Вернадского, д.39, т. (495)363-78-90  
Изготовление брошюр, авторефератов, печать и переплет диссертаций.





112